

전염병 발생에 따른 자동차 산업 리스크 완화 방안

Deloitte Global



전염병 발생에 따른 자동차 산업 리스크 완화 방안

코로나바이러스감염증-19(COVID-19) 발발로 큰 타격을 받은 사회 각계각층은 대응에 나섰다. 자동차 업계 또한 마찬가지다. 자동차 제조업체, 딜러, 공급업체 및 금융업계를 비롯한 모든 산업 관계자는 전염병의 영향을 신속하게 평가하고 고객 및 직원들과 함께 어려움을 극복하기 위한 조치를 하고 있다.

본 고는 Deloitte의 수년에 걸친 리스크 관리 경험과 자동차 업계 임원 인터뷰에 근거하여 자동차 회사가 참고할 수 있는 최신 인사이트 및 리스크 완화 방안을 기술하였다.

1. 산업에 대한 영향

- 소비자의 자동차 구매 의사는 다변화 되었고, 단기적으로는 감소할 것이다. 일부 잠재 소비자의 자동차 구매 의사는 일부 지역의 대중교통 통제나 공중위생상 인파를 피하려는 욕구로 인해 강화될 수 있다. 그러나 이미 자동차를 소유하고 있는 소비자들은 일반적으로 업그레이드 모델을 구매할 때 관망하는 경향이 있다. COVID-19 사태 속에서 중소기업이 어려운 여건에 처하기 때문에 이와 관련된 잠재 고객들은 소득을 우려하여 구매 의사와 목표 가격대를 낮출 수 있다. 게다가 전염병으로 인한 불편은 총동구매 수요를 더욱 줄인다.
- **A/S(after-sales) 수요 감소.** 감염병 통제의 영향으로 전년대비 평균 주행거리가 감소하면 정비 및 수리에 대한 A/S 수요가 더욱 감소하여 A/S 처리량이 눈에 띄게 줄어든다.
- **딜러의 영업 재개 지연.** 많은 딜러들은 정부의 요구 사항을 준수하여 직원의 건강과 안전을 유지하거나 쇼룸 방문객 수가 회복되길 기다리면서 사업 재개를 연기한다.
- **판매 계획을 세우기가 더욱 어려워지며, 소비 반등이 재고 불균형을 초래할 수 있다.** 코로나바이러스 발생 통제 조치가 효과를 나타내면 장기간 억눌려있던 자동차 수요가 단기간의 판매 증가를 가져올 것으로 예상된다. 하지만 상황이 복잡하기 때문에 판매 반등의 시기와 동력을 정확히 예측하기는 어렵다. 따라서 원재료 공급부족으로 인한 차량 및 부품 재고 부족, 전염병 발생 도중 및 직후의 생산 재개 지연 및 운송 능력 감소, 높은 재고수준으로 인한 치열한 경쟁 등을 감안하여 다양한 판매 계획을 마련해야 한다.

2. 리스크 대응

사람, 금융 및 자원에 대한 우려와 지원이 현재의 리스크 대응 방안의 핵심이다.

사람: 고객의 수요, 고객과의 접점 형성 및 업그레이드에 집중; 직원 관리, 보호, 건강 보장 및 경력 개발에 집중

금융: 특히 시장의 직접적인 영향을 받는 소매 채널 등의 현금 흐름 위험에 집중

자원: 업스트림 및 다운스트림 협업 강화, 공급망 유연성 향상

상기의 중점 영역을 다음과 같이 세분화할 수 있다.

▪ 고객의 수요, 고객과의 접점 형성 및 업그레이드:

- **전염병 예방 안내, 건강 및 안전 보장.** 기업은 '전염병 예방 시 대리점 운영 매뉴얼'을 작성하여 발행해야 하는데, 세부 지침은 다음과 같다: 전염병 예방에 필요한 응급팀 설립과 자재 비축, 인력 및 환경 위생에 대한 요구사항, 판매 및 A/S 프로세스 표준 업데이트, 소득 처리 표준, 의심환자에 대한 응급처치 등.

- **디지털 톨 활용 및 오프 사이트(off-site) 영업 서비스 경험 향상.** 고객들은 현재 특정 모델을 보러 전시장을 방문할 수 없으므로, OEM과 대리점들이 그들의 소매 서비스에 디지털 수단을 활용할 것을 제안한다. 예를 들어 생방송, 짧은 동영상, VR 전시실은 트래픽을 발생시키는 효과적인 방법이 될 것이다.
- **선제적인 고객 연락 및 A/S 서비스 업그레이드.** 고객의 우려를 예방하기 위해 딜러가 주도적으로 차량 소유자에게 여러 가지 방법으로 연락해야 한다. 고객에게 A/S 서비스 재개 날짜와 함께 전염병 방지를 위해 도입한 방역 및 다른 보호조치에 관해 알려야 한다. 한편, 딜러는 전화를 통한 서비스 예약을 강력하게 추진하여 서비스 반경 내에서 차량 픽업과 배송을 주선하고, 차량 소독과 같은 부가 가치 패키지를 마련해야 한다. 또한, 도로 지원 서비스는 일관성 있게 수행되어야 한다. 자동차 보험 갱신 사업의 경우엔, 딜러 및 보험사가 전자 갱신 서비스를 제공하거나 무료 방문 차량 소독 서비스를 제공하는 것을 제안한다. 또한, OEM은 보증기간이 2020년 1분기에 만료되는 고객에 대한 합리적이고 적절한 기간 연장과 기술적 어려움에 직면한 딜러에 대한 24 시간 원격 지원을 고려할 수 있다.

▪ 직원 관리, 보호 제공, 건강 및 경력 개발 보장

- **직원의 안전 강화.** COVID-19 발생은 자동차 업계 종사자들, 특히 소득 중 인센티브에 주로 의존하는 사람들에게 심각한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 기업은 현재 상황을 감안하여 KPI 구조를 적절하게 수정하여야 한다. 더욱이 기업은 직원의 근무 및 생활 여건을 보장하기 위해 직원들에게 위생 물품을 제공해야 한다.
- **인력 개발 지원.** 단기적으로 많은 기업은 직원들이 재택근무를 하거나 전화나 인터넷을 통해 연락하도록 요구하거나 장려할 것이다. 이런 상황에 기업들이 직원들의 역량을 개발하고자 한다면 온라인 교육과정을 마련해야 한다.

▪ 특히 시장의 직접적인 영향을 받는 소매 채널 등의 현금 흐름 위험에 집중

- **교차산업(cross-industry) 리스크에 특히 주의하여 상세한 자본 계획 실행.** 단기적으로는, 자동차 관련 업계의 현금흐름이 순유출을 기록할 수 있을 것으로 예상된다. 따라서 기업이 불필요한 지출을 미루거나 줄이는 것을 강력하게 권장한다. 한편, 여러 산업에서 사업을 운영 중인 기업의 경우 다양한 사업이 재무 투명성을 떨어뜨려 현금흐름 예측의 복잡성을 상당히 증가시킬 것이다. 따라서 타 업종의 현금흐름 상황으로 인한 자동차 부문 자본 유출을 방지할 수 있어야 한다.
- **채널 리스크 스트레스 테스트 실시.** OEM과 금융기관 및 딜러 그룹은 채널 위험에 대한 진단 테스트를 공동으로 수행하고, 이에 따라 여러 시나리오에서 지속 가능한 채널 운영 능력을 예측하여 추가 협업 및 지원 조치에 대한 근거를 마련해야 한다.

▪ 업스트림 및 다운스트림 협업 강화와 공급망 유연성 향상

- **업스트림 및 다운스트림 협업 강화.** OEM은 업스트림 공급업체 및 다운스트림 딜러와 긴밀히 협력해야 한다. 정보의 투명성을 높여 상호 신뢰를 키울 수 있고, 공급망 유연성도 강화할 수 있다. 이를 통해 적절한 모델과 부품이 적시에 적절한 딜러에게 배송되는 데 도움이 될 수 있다.

- **수요-공급 속도를 유연하게 조정.** OEM과 대리점은 수요와 공급의 속도를 조정하는 접근법을 수립해야 한다. 일반적인 방안으로, OEM 및 대리점이 시장에 보다 효과적이고 효율적으로 대응할 수 있도록 차량 주문 및 배송에 관한 대리점의 권한을 증대시키는 동시에 온라인 마케팅 플랫폼을 제공하는 방법이 있다.
- **글로벌 본사 및 계열사 간의 커뮤니케이션.** 시장 상황에 대한 적시 피드백과 보다 합리적인 시장 기대를 실현하기 위해 본사 및 계열사 간 역동적이고 효율적인 커뮤니케이션을 권장한다.

일부 자동차 제조업체와의 인터뷰를 통해 OEM 업체 중 일부가 COVID-19 상황에 대응하고자 한다는 분명한 메시지를 확인할 수 있었다. 그러나 이러한 조치가 업계 전반에 통용되지는 않고 있다. 단기적으로는 비일관성 및 불투명성, 불균형 문제가 산업 및 지역 전반에 걸쳐 존재한다. 중장기적으로 기업은 다음 사항에 지속적으로 집중해야 한다.

- a) 의사결정을 위한 정보의 적시성 및 정확성 향상
- b) 체계적인 방법으로 여러 시나리오를 운용하는 연습
- c) 조직 및 기관 차원의 리스크 평가 및 완화 능력 강화
- d) 문제의 근원에 도달하기보다 현상에만 대처하는 것을 방지하기 위한 사업 지속가능성 최적화 계획

COVID-19가 단기간에 큰 악영향을 미쳤고 시장의 불확실성도 높아져 가고 있으나, 자동차 산업 내 이해관계자 간의 결속력을 높이고 고객경험을 어떻게 개선하여 변혁에 박차를 가할 것인지를 선제적으로 고민하도록 하는 요소가 되고 있다. 효과적인 대처 및 리스크 완화 조치를 통해 자동차 산업은 현재와 같은 위기 상황을 돌파하고 보다 발전할 수 있을 것이다.

— Deloitte Global



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/kr/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 220,000 professionals are committed to making an impact that matters..

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.